ESTIMATES

Canada Industrial Relations Board

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-28
ISBN 0-660-62513-X

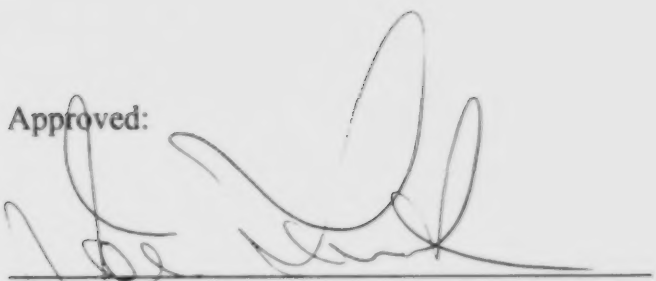
105-01052/

Canada Industrial Relations Board

2004-2005
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:



Honourable Joseph Frank Fontana
Minister of Labour and Housing

Table of Contents

Section I: Messages

1.1 Message from the Chairperson 1
1.2 Management Representation Statement 2

Section II: Raison d'être 3

Section III: Planning Overview 5

3.1 Volume of Matters 6
3.2 More Complex Cases 7
3.3 Expedited Matters 7
3.4 More Written Decisions 8
3.5 Mediation Services 9

Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcome

4.1 Summary 11
4.2 Supporting Activities 11

Section V: Organization

5.1 Strategic Outcome and Business Line 15
5.2 Accountability 16
5.3 Departmental Planned Spending 17

Section VI: Annexes

6.1 Business Line – Administration of the *Canada Labour Code* 19
6.1.1 Business Line Objective 19
6.1.2 Business Line Description 19
To Contact the Board 20
6.2 Financial Information 21

Section I: Messages

1.1 Message from the Chairperson

It is my privilege to have been recently appointed as the Chairperson of the Canada Industrial Relations Board (CIRB or Board), and a pleasure to present to Parliament and Canadians the 2004-05 Report on Plans and Priorities for the CIRB. I am committed to ensuring that the Board's mandate to contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls under the federal jurisdiction, in a fair and timely manner, is achieved as effectively and efficiently as possible.

Since its inception in January 1999, the CIRB has experienced an escalation in the quantity and complexity of cases received. Although the forecast number of cases received in 2003-04 has fallen from the peak of 2000-01, the growing complexity of cases, and the time required to process them, has offset any short-term reduction in volume. However, the performance of the Board and its adjudicative members continues to improve, as more cases have been disposed of than received for the third consecutive year. Although this has resulted in reducing the number of pending cases, a substantial period of time will be required to complete the number of backlog cases with the current adjudicative resource levels.

Enhancements to operational processes and technical tools have continued to progress in 2003-04, and have contributed to the Board's efficiency in dealing with matters. Further measures will be explored and implemented in the coming years. The Board also continues to promote the joint resolution of issues by the individual parties through its mediation services wherever possible, and currently resolves more than 60 percent of all complaints in this manner.

While the Board continues to consult with its clients, a more formal, regular and broader consultation process with all stakeholders will be developed. The main focus of these consultations will be the discussion of measures that could be adopted to further expedite and reduce the number of pending matters – a priority that has been identified by the client community in past consultations and that is supported by the Board. Consultations will also be initiated with organizations that are not necessarily clients. For instance, I intend to meet with my counterparts of the provincial labour boards, to discuss some of the best practices they have adopted to resolve various operational issues.

In light of the continuing challenge to manage its historically high workload, the direction of the CIRB for the years ahead will be its continued focus on the fulfillment of its current mandate with an emphasis on the reduction of pending matters. Toward this end, I am committed to finding new opportunities that will increase the productivity of the CIRB and gain greater efficiencies. Having recognized the commitment of members and staff to its mandate, I am confident that the Board will find ways to successfully meet its challenges.

1.2 Management Representation Statement

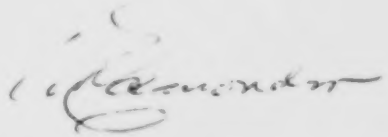
MANAGEMENT REPRESENTATION

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Industrial Relations Board.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Warren Edmondson
Chairperson
March 4, 2004

Section II: Raison d'être

The Canada Industrial Relations Board (CIRB) is an independent, representational, quasi-judicial tribunal whose aim is to contribute to, and promote, an effective industrial relations environment in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada. In this regard, the Board interprets and applies the relevant parts of the *Canada Labour Code* in a manner that supports and promotes free collective bargaining and the constructive settlement of disputes. It does this through such activities as certifying trade unions, investigating complaints of unfair labour practice, issuing cease and desist orders in cases of unlawful strikes and lockouts, rendering decisions on jurisdictional issues, and dealing with complex situations arising from corporate mergers or sales of businesses.

Section III: Planning Overview

The last few years have been particularly challenging for the CIRB. Following its creation in 1999, along with the enactment of changes to the *Canada Labour Code* (the *Code*), the CIRB gained additional powers and responsibilities compared to its predecessor, the Canada Labour Relations Board (CLRB), which impacted the Board's workload and procedures significantly. Additionally, the CIRB has been required to respond to evolving circumstances, as the labour relations climate in Canada continues to experience important changes. The continued globalization of markets resulting in heightened competition, technological change, the precariousness of national and international economies, and corporate mergers have all had an impact on employers and employees in Canada. This is particularly evident for industrial relations in industries within the federal jurisdiction, notably in the air, road and rail transportation sectors, and among telecommunications and broadcasting industries.

Typical issues of continuing concern to the Board include:

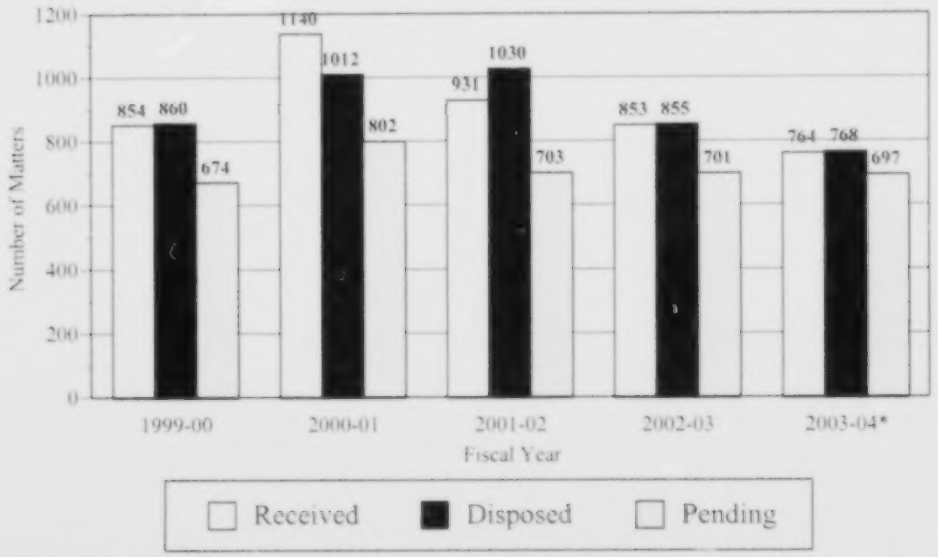
- the need for assistance to be provided to companies and unions in resolving the labour relations implications of corporate mergers and take-overs — including the determination of bargaining unit structures, representation rights and the merger of collective agreements and seniority rights — in the airline and telecommunications industries;
- the acquisition and exercise of free collective bargaining rights, the promotion of sound labour-management relations, and the encouragement of the constructive settlement of disputes;
- the need to assure that collective bargaining between employers and unions is conducted fairly and in good faith;
- the scope of the duty of fair representation in respect of minority groups of employees;
- the determination of the levels of services required to be maintained during a work stoppage to ensure the protection of the health and safety of the Canadian public, in such enterprises as airports, atomic energy production, and the air navigation system; and
- the prompt consideration of situations in which illegal work stoppages or lockouts are alleged.

The complexity and implication of the issues facing federally-regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in industrial relations and administrative law in diverse contexts. The demand for adjudicative services continues to be historically high. Furthermore, the commitment of the Board to promote, wherever possible, the joint resolution of issues by the parties — along with clients' demands for the Board's assistance in mediating many disputes — entails increasing demands on the Board's resources. Accordingly, the Board continues to place considerable emphasis in augmenting both its skill and resource levels to meet the needs of its clients.

3.1 Volume of Matters

The CIRB has experienced relatively high caseload levels since its inception. Following an initial spike in the first years of the CIRB, due to the wider scope of matters that the CIRB could hear pursuant to amendments to the *Code*, the caseload level appears to have stabilized. Chart 1 shows the caseload patterns since the 1999-00 fiscal year. Although the forecasted number of matters received by the Board in 2003-04[1] continued to recede from the peak experienced in 2000-01, the typical underlying norm of matters received for any given year is estimated to be in the range of 820 to 850. This represents a caseload level that is 18% higher than the last five-year average of the predecessor Canada Labour Relations Board (the last five-year average for the CIRB is actually 908 received matters or 25.6% more).

Chart 1 - Caseload Pattern



* Projected data based on the first 8 months (April to November)

As the volume of received matters increased, the Board needed to augment its rate of case disposition. In order to meet this objective, the Board adopted a number of administrative measures and increasingly took advantage of the statutory provisions of the 1999 amendments to the *Code*, which allow a broader variety of CIRB matters to be decided without an oral hearing and the more frequent use of single member panels. As its caseload has increased, the Board has gradually expanded its use of in-camera proceedings and hearings based upon written materials and submissions to reduce travelling time and allow a more focussed hearing process. These measures, along with other case management improvements, such as the use of pre-hearing conferences, has allowed the Board to expedite the disposition of matters, and to dispose of more matters than the number of incoming cases

[1] The forecast for 2003-04 statistics is based on information from April to November 2003.

received for the last three years. As a result, the number of pending cases has fallen from a high of 802 in 2000-01 to 697 at the end of March 2004 (see Chart 1). In the last five years, the CIRB has disposed of an average of 905 matters per year, compared to the average 742 matters for the last five years of the CLRB (or 22% more per year). Nevertheless, it is clear that it will take many years to dispose of backlog matters at the current rate of disposition and with the current adjudicative capacity.

3.2 More Complex Cases

The apparent slowing rate of matter disposition over the last two years was foreseen - as reported in last year's RPP - and is the result of the growing incidence of complex matters before the Board. Complex matters tend to be both lengthy to process and require more of the Board's resources to dispose. Table 1 indicates that following the January 1, 1999 amendments to the *Canada Labour Code*, the number of complex matters heard by the Board increased from a low of 26 in 1999-00 to a forecasted high of 97 in 2003-04 (a 373% increase). Similarly, the number of hearing days required to process these more complex matters is expected to balloon to 467 in 2003-04, compared to 142 days in 1999-00, or more than a three-fold increase. This ever-increasing incidence of complex matters has an impact on the volume of cases that can be disposed with a given adjudicative capacity.

Table 1 – Hearing Days for More Complex Cases

Matter	1999-00		2000-01		2001-02		2002-03		2003-04*	
	No. of Cases	Hearing Days	No. of Cases	Hearing Days	No. of Cases	Hearing Days	No. of Cases	Hearing Days	No. of Cases	Hearing Days
Review of Bargaining Unit Structure	4	33	13	40	25	140	14	120	26	93
Single Employer	11	58	17	44	22	93	25	147	26	104
Sale of Business	7	37	12	40	18	75	21	108	24	99
Essential Services (Maintenance of Activities)	4	14	7	25	9	43	18	55	21	171
Total	**26**	**142**	**49**	**149**	**74**	**351**	**78**	**430**	**97**	**467**

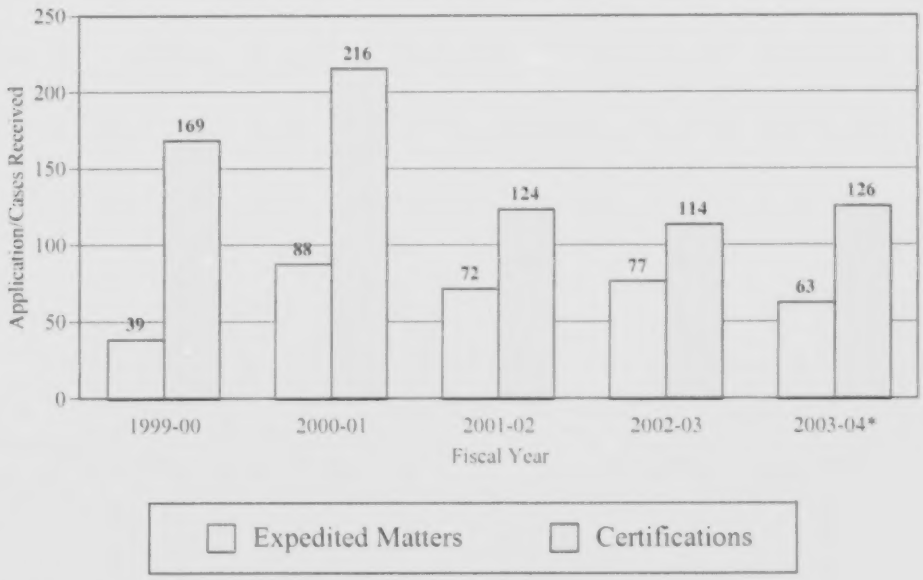
* Projected data based on the first 8 months (April to November)

3.3 Expedited Matters

In addition to more complex cases, which typically involve numerous sections of the *Code*, certain types of cases require priority action. These cases include interim order requests, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities required during a legal work stoppage, applications for an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, unfair labour practice complaints respecting the use of replacement workers and dismissals for union activities. Such matters are scheduled, heard and decided in priority to

other elements in the Board's caseload. These type of cases have also increased since 1999, representing between 8 to 9% of applications received over the last few years, as opposed to less than 3% in prior years. Additionally, priority is given to the processing and consideration of certification applications, and to any other matter where there appears to be a significant potential for industrial relations problems if there is a delay in its resolution, or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. Inevitably, the setting of priorities results in the deferral of some matters of less urgency. Scheduling pressures, consequent upon the volume and priority setting, can make very lengthy or complex matters — the kind of matters that are now typically scheduled for oral hearing at the Board — difficult to resolve expeditiously. Chart 2 sets out the volume of expedited matters and certifications from 1999-00 to 2003-04.

Chart 2 - Expedited Matters and Certifications



* Projected data based on the first 8 months (April to November)

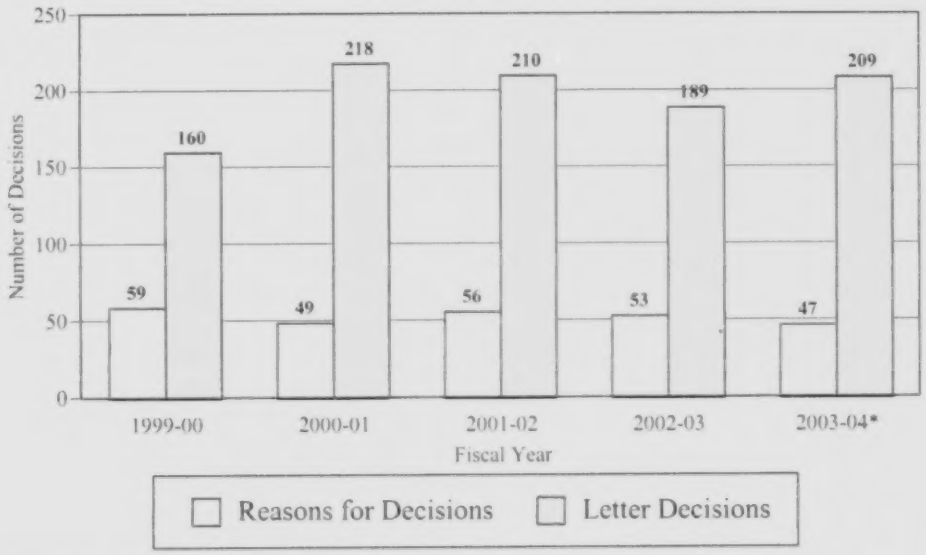
3.4 More Written Decisions

The new jurisdictions and functions of the Board since its inception have also resulted in a significantly increased number of written decisions. The uncertainties ensuing from the new legislative provisions, first introduced in 1999, and the lack of jurisprudence in applying them to the actual situations of parties, have resulted in a situation where parties have been prone to litigate many contentious matters. This has led to an increase in the need for the Board to interpret and apply the *Code* in matters involving provisions that were revised and/or added in the 1999 *Code* amendments, which, in turn, is reflected in a significant increase in Board jurisprudence. These decisions serve both to resolve the issues relevant to complex circumstances and to clarify the way the *Code*, including the new *Code* provisions,

will apply in evolving circumstances[2].

The Board's experience of issuing *Reasons for decision* and letter decisions is reflected in Chart 3. On average, the CIRB has issued more than 50 of the more detailed *Reasons for decision* each year over the last five years, and close to 200 letter decisions. In comparison with the predecessor CLRB, this represents more than double the average number of detailed *Reasons for decision* issued annually, and more than 1½ times as many letter decisions.

Chart 3 - Decisions



* Projected data based on the first 8 months (April to November)

3.5 Mediation Services

Unfair labour practice (ULP) complaints continue to comprise a significant percentage of the CIRB's caseload. The Board expects to receive 350 such complaints in 2003-04, representing 46% of all cases (ULP complaints represented 42% to 49% of cases received over the 1999-00 to 2003-04 period). The CIRB continues to endeavour to assist the parties in reaching mediated solutions to these matters, and last year, close to 62% of the cases were resolved without the need for Board adjudication. While this is somewhat lower than the 67.3% recorded in 2001-02, it remains much higher than the average of approximately 54% reached by the previous CLRB in its last ten years. The Board places great emphasis on maintaining settlement levels above 50% as a performance measure.

[2] The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters of broader national significance and/or significant precedential importance. In other matters, more concise letter decisions help expedite the decision-making process, therein providing more timely industrial relations outcomes for parties.

Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcome

4.1 Summary

The sole strategic outcome of the Board is to contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls under the federal jurisdiction, by interpreting and applying the *Code* in a manner that supports and promotes free collective bargaining and the constructive settlement of disputes. In achieving this strategic outcome, the CIRB provides effective industrial relations solutions for Canadian parties in a fair and timely manner.

Public transparency and accountability of decision making has always been a priority of the Board in attaining its goal, and will remain so. However, the foremost priority for the Board in the upcoming years will be to improve upon the timeliness of its decisions, and in particular, to significantly reduce the number of backlog cases that has persisted since 1998-99.ion with the Board's client groups, which put forth and strongly support this priority.

To deliver on this priority, the Board will focus on the broad issues of current organizational effectiveness in delivering its services, in order to obtain the most from the resources it already has. Furthermore, the Board will need to assess the level of resources it requires to sustain the level of service that is demanded of it.

4.2 Supporting Activities

The activities that the CIRB will undertake in the next few years in support of its strategic outcome and to meet its priority are varied.

Review of Process

A number of process review activities will be undertaken in the coming years to assess whether the CIRB's internal case management procedures are as efficient as they can be, and to uncover any improvements that can be adopted with the goal of reducing the total processing time of cases. Processing time is essentially composed of two parts: the time it takes the Board's staff to open, investigate, mediate and prepare a file to be given to a Vice-Chairperson or panel for decision; and the time it takes the Vice-Chairperson or panel to render a decision. Both ends of the equation will need to be reviewed, but the Board will initially concentrate on the first of the two parts. The Board has already begun this process. It has recently established a "Certification Committee," which is examining the particularities of the Board's certification process and which will recommend concrete actions in order to meet the goal of reducing processing time for this type of matter.

In-Camera Proceedings

A statutory provision of the 1999 amendments to the *Canada Labour Code* allows Board matters to be decided without an oral hearing. As its caseload has increased, the Board has

made a greater effort of using in-camera proceedings and hearings based upon written materials and submissions. This measure, along with other case management improvements such as the use of pre-hearing conferences, has allowed the Board to expedite matters more quickly and reduce both hearing and travel times. The Board will continue to utilize these measures to monitor and streamline the processing and disposition of cases, although with the increased incidence of complex matters as noted above, which typically require hearings, any further improvements may be relatively moderate.

Mediation

The CIRB must endeavour to increase and broaden its mediation and alternative dispute resolution services to employers, unions, and employees. As noted above, the use of mediation in the case of unfair labour practice matters has resulted in the resolution of over 60% of complaints disposed by the Board without the need for a costly hearing or a written decision. Furthermore, the processing time for adjudicated solutions tends to be significantly higher than for mediated solutions - almost 60% more on average over the last five years. More importantly, however, the Board firmly believes that a solution worked out by the concerned parties, even if assisted by a third party, is infinitely better than any imposed solution.

Client Consultations

Formal and informal consultations with the federally related labour relations community and their representatives have always been important for the Board. However, the Board needs to develop a more structured, regular and broader approach to consulting with our client base. Various means will be evaluated, developed and implemented in the next three years in consultation with the labour relations community.

Information Circulars/Practice Notes

A round table discussion was held with major client groups in the fall of 2002 in order to gauge their thoughts on various aspects of the CIRB's operating procedures. One of the major outcomes of this round table discussion was the broad agreement on the development of information circulars or practice notes. The purpose of practice notes and information circulars is to help communicate to its clients and to the public the Board's procedures and practices in relation to the *Code* and the *Regulations* adopted by the Board in December of 2001. In essence, practice notes or information circulars are meant to increase the accessibility and transparency of Board processes by providing common language instructions respecting the interpretation and application of the *Code* and *Regulations*. It is expected that these will make the Board's processes easier for clients to understand and manage, and ensure that the substance of matters can be more easily and quickly addressed. They are also expected to allow pre-hearing procedures to continue to reduce the actual time required in the hearing process by ensuring that pre-hearing information discovery processes are as effective as possible and that preparation for all matters scheduled for hearing is as complete as possible. The development of information circulars or practice notes will be an ongoing process, but the first edition available to the public should be published in 2004-05.

Information Technology

Our plans and efforts to improve overall effectiveness and to meet the goals of the Government On-Line initiative include improvements to the Board's information technology apparatus. In this respect, the Board has launched an internal initiative called Horizon 2004, which is a dynamic plan, supported by leading edge technology, to improve the way we manage and share information, and to communicate more effectively in order to better serve our clients.

The main elements of the Horizon 2004 initiative are:

- The complete renewal of the Case Management Information Retrieval System (CMIR), which is the Board's core business system, in order to replace the existing obsolete system. The main components of the new system are in their second year of development and are scheduled to be operational in 2004-05. When completed, the new case management system will also include comprehensive support for the electronic management of documents and correspondence associated with cases. These system developments are directed to improving the efficiency of the Board with regards to its case management activities and will eventually reduce the reliance on paper copies for case management activities.
- The implementation of secure remote access (SRA) to Board systems and databases, thereby allowing Board members to continue working during extensive periods of travel.
- The continued development of the Board's intranet site with the goal of providing members and staff all necessary tools to exchange information required in order to operate in a more timely and effective manner.
- The continued development of the Board's Internet site in order to provide clients with an increasing range of pertinent information and on-line services.

Videoconferencing

The Board installed videoconferencing facilities in all of its offices across Canada in late 2002-03. To date, we have essentially used this capability for internal purposes, as we get acquainted with the efficient use of the technology. Videoconferencing has also been used in a limited fashion for a small number of selected external proceedings, but without conclusive results. In the coming years, however, the Board plans to expand its use of videoconferencing for external proceedings, thereby making the Board more accessible to its clients while at the same time expediting Board processes, reducing time lost in travel and its associated costs, and allowing time-sensitive matters to be more rapidly scheduled and heard.

Modern Management Agenda

The Board has actively embarked on a number of modern management initiatives, sponsored by the Treasury Board, in order to ensure that it applies the best possible management practices and governance to its operations. Assessment activities were conducted in late 2002-03 and early 2003-04 under the auspices of the Modern Comptrollership and Internal

Audit initiatives, and a proposal for project funding has been submitted for 2004-05, under the TBS Evaluation Policy implementation fund for small agencies, for the development of a Results-based Management Accountability Framework (RMAF) for the CIRB. While final action plans will only be completed in 2004-05, many of the activities noted above fit within, and are an integral part of, the Board's Management Accountability Framework strategy.

Section V: Organization

5.1 Strategic Outcome and Business Line

The Board has one strategic outcome for a total of $12,947,000.

Strategic Outcome	Planned Results	Related Activities	Resources (000)	(%)
effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada	decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner	• intake and investigative services • case management activities • Board deliberations, public and in-camera hearings • production, translation, and distribution of Board decisions • legal and research services in support of Board deliberations and court proceedings • information management services and the development of mechanisms to make the Board's activities more accessible and less costly	**8,918.3**	**69**
	successful resolution of applications and complaints through alternative dispute resolution mechanisms	• alternative dispute resolutions services	**1,661.0**	**13**
	an involved and well-informed labour relations community	• publication and distribution of *Reasons for decision*, newsletters, information circulars • direct consultations with clients • response to *ad-hoc* inquiries from the public • public access to a resource center on industrial relations and administrative law • enhancement of CIRB Web site • presentations by Board members and staff to the industrial relations community • research on industrial relations affecting CIRB's matters and procedures.	**1,286.8**	**10**

Strategic Outcome	Planned Results	Related Activities	Resources (000)	(%)
	effective *Regulations* and practices, pursuant to the revised *Canada Labour Code* and the establishment of the CIRB	• client consultations, publications, and distribution of *Regulations* and practice notes	246.7	2
	successful ongoing, financial, material management and human resources services	• provision of financial, material management and human resources services	834.2	6
			12,947.0	100

5.2 Accountability

* The Canada Industrial Relations Board is an agency operating under the Minister of Labour's portfolio.

5.3 Departmental Planned Spending

($ thousands)	Forecast Spending 2003-2004*	**Planned Spending 2004-2005**	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	12,470.0	12,220.0	11,527.0	11,527.0
Adjustments**	797.9	727.0	489.9	489.9
Net Planned Spending	13,267.9	12,947.0	12,016.9	12,016.9
Less: Non-respendable revenue	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
Plus: Cost of services received without charge	2,228.4	2,240.9	2,226.5	2,226.5
Net cost of Program	15,492.3	15,183.9	14,239.4	14,239.4
Full Time Equivalents	112	119	118	118

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

**** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates exercise and include transfers from Treasury Board Votes and Supplementary Estimate.**

The planned spending trend over the three-year planning period reflects the decreasing funding allocation received under program integrity.

Section VI: Annexes

6.1 Business Line - Administration of the *Canada Labour Code*

6.1.1 Business Line Objective

To contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.

6.1.2 Business Line Description

The Board has a single business line - the administration of the *Canada Labour Code*. To achieve this business line, the Board has three major service lines: adjudication, mediation and information/communication.

When differences arise between bargaining agents and employers resulting in applications to the Board that cannot be resolved through the intervention of the labour relations officers (LROs) in the regional offices, these differences are referred to the Board for adjudication. A large majority of all matters before the Board are decided based on the parties' written submissions and on the detailed investigation reports filed by the regional offices. The remainder are decided after the holding of oral public hearings at which the parties submit evidence and argument in support of their respective positions. All Board decisions are issued in writing; when the *Reasons for Decision* are issued, they are subsequently published in both official languages for the benefit of the labour relations community at large.

Mediation services are provided through the regional offices in an effort to resolve applications and complaints quickly and efficiently, while contributing to maintaining more constructive relationships between the parties. Labour relations officers and case management staff at the Board's regional offices are responsible for the processing and investigating of applications, complaints and referrals filed by the Board's clients. The LROs hold informal discussions and mediation sessions with the parties in order to resolve contentious issues. Settling complaints and disputes at the regional level eliminates the need for costly public hearings, accelerates the decision-making process, and in some instances, can avoid the unlawful shut-down of important services. Industrial relations solutions arrived at between the parties contribute to greater harmony in the workplace and win-win results for those involved.

Information/communication services are provided on an ongoing basis by the Board, management and staff who continue to be active in the labour relations community, through direct consultation with clients, by responding to *ad-hoc* enquiries, and through presentations by Board members and staff. Information concerning the Board's jurisprudence and activities is made available through the publication and distribution of *Reasons for decision*, newsletters and information circulars.

Information on Board members can be found at:
www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_e.html

To Contact the Board:

Toll-free: 1-800-575-9696
TTY: 1-800-855-0511
E-mail: info@cirb-ccri.gc.ca
Web Site: www.cirb-ccri.gc.ca

Further information on how to contact the regional offices can be found at:
www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_e.html

6.2 Financial Information

Table 6.2.1: Source of Non-Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2003-04	**Planned Revenue 2004-05**	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07
Photocopies of decisions and material related to cases such as transcripts for hearings	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
Total Non-Respendable Revenue	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)

Table 6.2.2: Net Cost of Program for the Estimates Year

($ thousands)	**Canada Industrial Relations Board**
Planned Spending	12,947.0
Plus: Services Received Without Charge Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,598.8
Contribution covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	642.1
Less: Non-Respendable Revenue	(4.0)
2004-2005 Net Program Cost	15,183.9
Full Time Equivalents	119

BUDGET DES DÉPENSES

Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-28
ISBN 0-660-62513-X

Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses 2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé:

L'honorable Joseph Frank Fontana
Ministre du Travail et du Logement

Table des matières

Section I : Messages

1.1 Message du Président 1
1.2 Déclaration de la direction 2

Section II : Raison d'être 3

Section III : Aperçu de la planification 5

3.1 Volume d'affaires 6
3.2 Affaires plus complexes 7
3.3 Affaires prioritaires 8
3.4 Davantage de décisions écrites 9
3.5 Services de médiation 10

Section IV : Plans et priorités par résultat stratégique

4.1 Résumé 11
4.2 Activités connexes 11

Section V : Organisation

5.1 Résultat stratégique et secteur d'activité 15
5.2 Responsabilisation 16
5.3 Dépenses prévues 17

Section VI : Annexes

6.1 Secteur d'activité – Administration du *Code canadien du travail* 19
6.1.1 Objectif du secteur d'activité 19
6.1.2 Description du secteur d'activité 19
Pour communiquer avec le Conseil 20
6.2 Renseignements financiers 21

Section I : Messages

1.1 Message du Président

J'ai le privilège d'avoir récemment été nommé Président du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI ou le Conseil) et l'insigne honneur de présenter au Parlement, ainsi qu'aux Canadiens et Canadiennes, le Rapport sur les plans et priorités du CCRI pour l'exercice 2004-2005. Je suis déterminé à faire en sorte que le mandat du Conseil de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du gouvernement du Canada, de manière juste et rapide, soit réalisé avec efficience et efficacité.

Depuis sa création en janvier 1999, le CCRI fait face à un accroissement du volume et de la complexité des affaires sur lesquelles il est appelé à statuer. Même si le nombre prévu d'affaires reçues en 2003-2004 a chuté par rapport au nombre sans précédent d'affaires reçues en 2000-2001, la complexité croissante des affaires et le délai de traitement requis viennent contrebalancer toute diminution du volume à court terme. Par ailleurs, le rendement du Conseil et des membres ayant un pouvoir décisionnel continue de s'améliorer car le nombre d'affaires réglées excède le nombre d'affaires reçues pour la troisième année consécutive. Même si cela a entraîné une diminution du nombre d'affaires en instance, il faudra encore beaucoup de temps pour régler toutes les affaires en instance avec les ressources décisionnelles actuelles.

L'amélioration des processus opérationnels et des outils techniques s'est poursuivie en 2003-2004, ce qui a permis d'accroître l'efficacité du Conseil sur le plan du traitement des affaires. On prévoit instaurer d'autres mesures dans les années à venir. Le Conseil continue aussi d'encourager le règlement conjoint des différends en offrant des services de médiation aux parties dans la mesure du possible. C'est d'ailleurs de cette manière que sont réglées plus de 60 % des plaintes reçues.

Si le Conseil continue de consulter sa clientèle, il entend par ailleurs se doter d'un processus mieux structuré et plus participatif pour sonder l'opinion de ses partenaires de façon régulière. Les consultations porteront principalement sur les moyens à prendre pour accélérer encore davantage le traitement des affaires en instance et en réduire le volume — l'une des priorités qui est ressortie des discussions antérieures avec la clientèle et que le Conseil fait sienne. On prévoit également consulter des organismes qui ne sont pas nécessairement des clients. C'est ainsi que j'envisage de rencontrer mes homologues des commissions provinciales des relations de travail afin de discuter avec eux des moyens qu'ils ont mis en oeuvre pour régler diverses questions opérationnelles.

Compte tenu du défi que représente la gestion d'une charge de travail historiquement élevée, le CCRI entend continuer, au cours des prochaines années, à mettre l'accent sur la réalisation de son mandat actuel, d'une part, et sur la réduction du volume d'affaires en instance, d'autre part. À cette fin, je suis résolu à trouver de nouvelles possibilités d'action pour accroître la productivité du CCRI et, partant, son efficacité. Ayant constaté l'attachement que les membres et le personnel lui portent, je suis convaincu que le Conseil trouvera des moyens de réaliser sa mission avec succès.

1.2 Déclaration de la direction

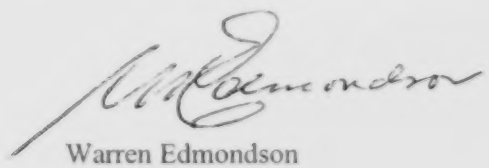
DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 du Conseil canadien des relations industrielles.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



Warren Edmondson
Président
Le 4 mars 2004

Section II : Raison d'être

Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif dont le mandat est de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada. À cet égard, le Conseil interprète et applique les parties pertinentes du *Code canadien du travail* de manière à favoriser et à encourager la pratique des libres négociations collectives et le règlement positif des différends. Il met ces règles en pratique aux fins de l'accréditation de syndicats, des enquêtes sur les plaintes de pratiques déloyales de travail, des ordonnances d'interdiction dans les cas de grèves et de lock-out illégaux, des décisions sur des questions de compétence et de l'examen de situations complexes engendrées par la fusion de sociétés ou la vente d'entreprises.

Section III : Aperçu de la planification

Les dernières années ont été riches en défis pour le CCRI. À la suite de sa création en 1999 et de l'entrée en vigueur du *Code canadien du travail* modifié (le *Code*), le CCRI a acquis des responsabilités et pouvoirs accrus par rapport à son prédécesseur, le Conseil canadien des relations du travail (CCRT), ce qui a eu une incidence considérable sur la charge de travail et les procédures du Conseil. En outre, le CCRI est confronté à des situations nouvelles du fait que le climat des relations du travail du Canada est en perpétuelle évolution. Les effets de la mondialisation continue des marchés, comme la compétition accrue, les changements technologiques et la précarité des économies nationales et internationales, ont eu une incidence sur les employeurs et les travailleurs au Canada, plus particulièrement sur les relations de travail des secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale comme le transport aérien, routier et ferroviaire, les télécommunications et la radiodiffusion.

Les questions particulières qui continuent de retenir l'attention du Conseil sont les suivantes :

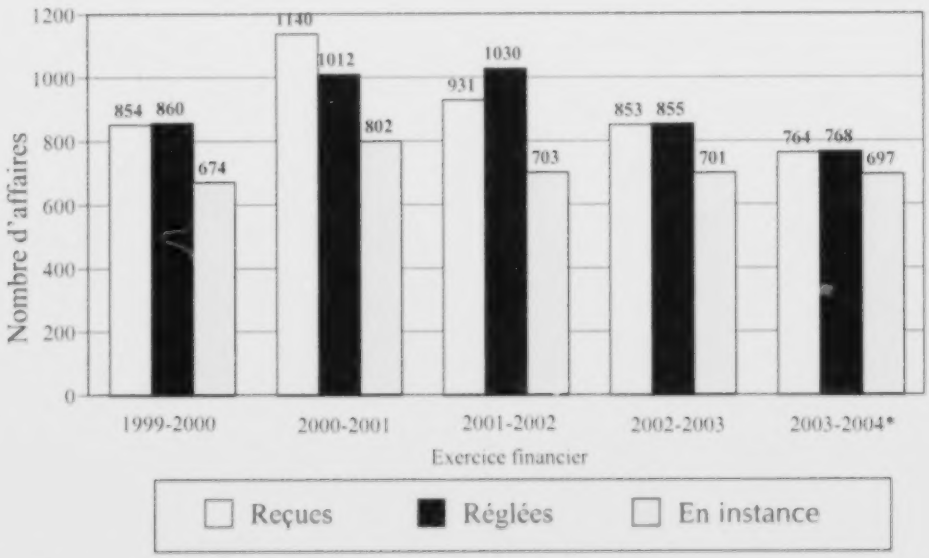
- la nécessité d'aider les entreprises et les syndicats à trouver des solutions aux problèmes causés par la fusion ou la prise de contrôle de sociétés — ce qui englobe la détermination de la structure des unités de négociation et des droits de négociation, la fusion des conventions collectives et l'intégration des droits d'ancienneté — dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications;
- l'acquisition et l'exercice des droits de négociation collective, l'établissement de relations de travail harmonieuses et le règlement constructif des différends;
- la nécessité de veiller à ce que les négociations collectives entre employeurs et syndicats se déroulent de manière juste et de bonne foi;
- la portée du devoir de représentation juste à l'égard des groupes de travailleurs minoritaires;
- la détermination des services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail pour protéger la santé et la sécurité du public canadien dans des entreprises comme les aéroports, ainsi que dans les domaines de la production d'énergie atomique et de la navigation aérienne, notamment;
- l'examen rapide des situations où il y a possibilité d'un arrêt de travail ou d'un lock-out illégaux.

La complexité et l'incidence des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la compétence fédérale obligent le Conseil à appliquer judicieusement un large éventail de connaissances et de compétences en droit du travail et en droit administratif dans divers contextes. La demande de services décisionnels demeure historiquement élevée. Qui plus est, la détermination du Conseil à favoriser, dans la mesure du possible, le règlement conjoint des différends par les parties — et les demandes de la clientèle pour que le Conseil joue le rôle de médiateur afin de les aider à régler de nombreux litiges — éprouve encore davantage les ressources du Conseil. En conséquence, le Conseil continue d'insister sur l'importance d'une augmentation de ses niveaux de compétence et de ressource pour répondre aux besoins de la clientèle.

3.1 Volume d'affaires

Depuis sa création, le Conseil est aux prises avec une charge d'affaires relativement élevée. Après avoir atteint un sommet inégalé dans les premières années, en raison de l'élargissement des attributions du CCRI en vertu des modifications apportées au *Code*, la charge d'affaires semble vouloir se stabiliser. Le graphique 1 montre l'évolution de la charge d'affaires depuis l'exercice 1999-2000. Bien que le nombre prévu d'affaires reçues en 2003-2004[1] ait continué de diminuer par rapport au nombre sans précédent d'affaires reçues en 2000-2001, on estime que la norme habituelle dans une année donnée est de l'ordre de 820 à 850 affaires. Cela représente une augmentation de 18 % par rapport au nombre moyen de demandes reçues par l'ancien Conseil canadien des relations du travail dans ses cinq dernières années d'existence (la moyenne des cinq dernières années du CCRI est actuellement de 908 affaires, ce qui représente une augmentation de 25,6 %).

Graphique 1 – Évolution de la charge d'affaires



* Données des prévisions fondées sur les 8 premiers mois (avril à novembre)

Face à l'accroissement du volume d'affaires, le Conseil se devait d'améliorer son taux de règlement. À cette fin, le Conseil a adopté un certain nombre de mesures administratives et s'est prévalu davantage des dispositions législatives incorporées dans le *Code* en 1999 qui lui permettent de trancher un plus large éventail d'affaires sans tenir d'audience et de constituer des bancs d'un seul membre. Dans un même temps, le Conseil s'est mis peu à peu à statuer davantage sur les affaires à huis clos en s'appuyant sur les documents et les observations écrites des parties pour limiter le temps de déplacement et mieux cibler le processus

[1] Les données statistiques des prévisions pour 2003-2004 sont fondées sur les renseignements obtenus d'avril à novembre 2003.

d'audience. Ces mesures, conjuguées aux autres améliorations apportées au processus de gestion des affaires, comme l'utilisation des conférences préparatoires à l'audience, ont permis au Conseil de rendre des décisions plus rapidement et de régler plus d'affaires qu'il n'en a reçues dans les trois dernières années. En conséquence, le nombre d'affaires en instance est passé de 802 en 2000-2001 à 697 à la fin de mars 2004 (voir le graphique 1). Dans les cinq dernières années, le CCRI a réglé en moyenne 905 affaires par année, alors que le CCRT en a réglé 742 en moyenne dans ses cinq dernières années d'existence (il s'agit d'une augmentation de 22 % par année). Quoi qu'il en soit, il est évident qu'il faudra encore de nombreuses années pour régler toutes les affaires en instance, si le taux de règlement et la capacité décisionnelle actuels restent inchangés.

3.2 Affaires plus complexes

La diminution apparente du taux d'affaires réglées dans les deux dernières années était une éventualité prévue — comme en témoigne le RPP de l'année dernière — et résulte de l'accroissement du nombre d'affaires complexes dans lesquelles le Conseil est appelé à intervenir. Les affaires complexes sont généralement plus longues à traiter et leur règlement nécessite davantage de ressources du Conseil. Le tableau 1 indique qu'après l'entrée en vigueur des modifications apportées au *Code canadien du travail* le 1er janvier 1999, le nombre d'affaires complexes entendues par le Conseil est passé de 26 en 1999-2000 à 97, comme prévu, en 2003-2004 (ce qui représente une augmentation de 373 %). De même, le nombre de jours d'audience requis pour traiter ces affaires devrait plus que tripler pour atteindre 467 en 2003-2004, alors qu'il était de 142 en 1999-2000. L'augmentation constante du nombre d'affaires complexes a une incidence sur le volume des affaires qu'il est possible de régler avec une capacité décisionnelle donnée.

Tableau 1 – Jours d'audience pour les affaires plus complexes

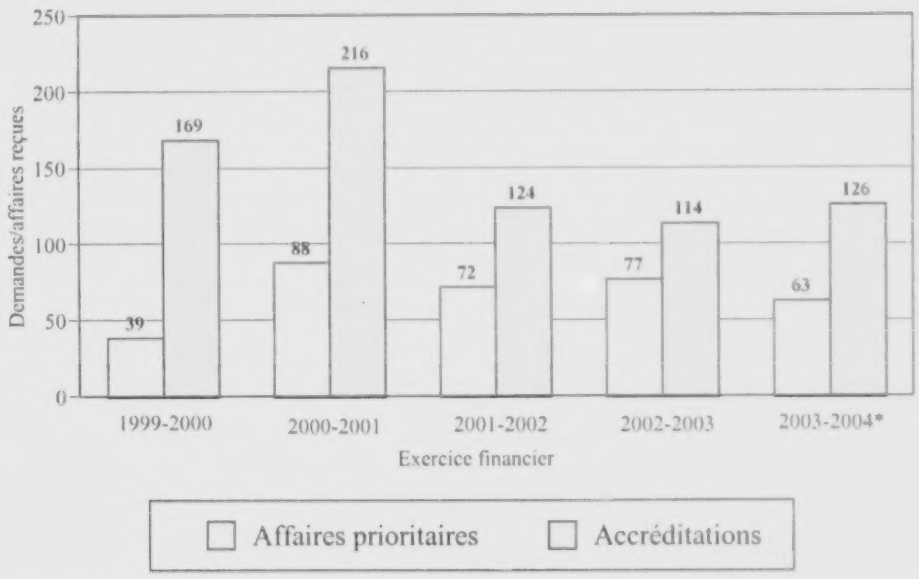
Affaire	1999-2000		2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004*	
	Nbre d'affaires	Jours d'audience	Nbre d'affaires	Jours d'audience	Nbre d'affaires	Jours d'audience	Nbre d'affaires	Jours d'audience	Nbre d'affaires	Jours d'audience
Révision de la structure des unités de négociation	4	33	13	40	25	140	14	120	26	93
Employeur unique	11	58	17	44	22	93	25	147	26	104
Vente d'entreprise	7	37	12	40	18	75	21	108	24	99
Services essentiels (Maintien d'activités)	4	14	7	25	9	43	18	55	21	171
Total	**26**	**142**	**49**	**149**	**74**	**351**	**78**	**430**	**97**	**467**

* Données des prévisions fondées sur les 8 premiers mois (avril à novembre)

3.3 Affaires prioritaires

Outre les affaires complexes, qui concernent généralement l'application de nombreuses dispositions du *Code*, d'autres types d'affaires nécessitent une intervention prioritaire du Conseil. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance provisoire et de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, de renvois au Conseil par la ministre du Travail relativement aux activités à maintenir durant un arrêt de travail légal, de demandes de déclaration d'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out ou de déclaration de grève ou de lock-out illégal, de plaintes de pratique déloyale de travail concernant le recours à des travailleurs de remplacement et de congédiement pour activités syndicales. Ces affaires sont mises au rôle, entendues et tranchées en priorité par rapport à d'autres éléments de la charge du Conseil. Il y a eu une augmentation de ce type d'affaires depuis 1999. Elles représentent entre 8 % et 9 % des demandes reçues au cours des dernières années alors qu'elles tenaient pour moins de 3 % dans les années antérieures. Au surplus, le Conseil accorde la priorité au traitement et à l'examen des demandes d'accréditation, ainsi qu'à toute affaire qui a de fortes chances de dégénérer en conflit de travail si les problèmes ne sont pas réglés rapidement ou qui présente certaines caractéristiques prédéterminées. Bien entendu, l'établissement de priorités entraîne le report de certaines affaires jugées moins urgentes. Le rôle d'audience chargé en raison du volume d'affaires à trancher en priorité fait en sorte que les affaires très longues et très complexes — le type d'affaires qui font habituellement l'objet d'une audience au Conseil — peuvent difficilement être réglées rapidement. Le graphique 2 fournit des données sur le volume d'affaires prioritaires et d'accréditations dans les exercices 1999-2000 à 2003-2004.

Graphique 2 – Affaires prioritaires et accréditations



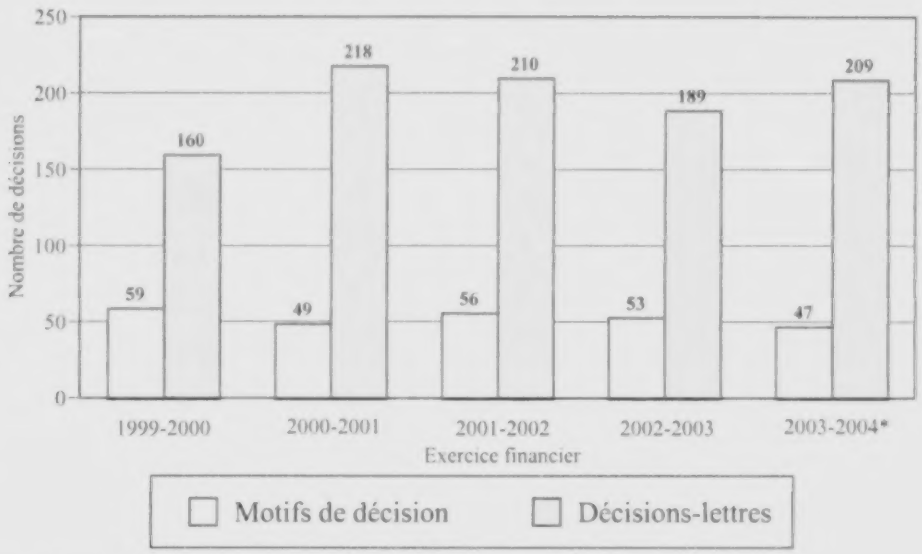
* Données des prévisions fondées sur les 8 premiers mois (avril à novembre)

3.4 Davantage de décisions écrites

Les nouvelles attributions et fonctions dont le Conseil est investi depuis sa création ont aussi entraîné une augmentation significative du nombre de décisions écrites. Les interrogations qu'ont suscitées les nouvelles dispositions législatives entrées en vigueur en 1999 et l'absence de jurisprudence pour encadrer leur application dans la réalité ont eu pour effet d'inciter les parties à solliciter l'intervention du Conseil pour régler de nombreux litiges. Le Conseil a donc été saisi d'un nombre accru de demandes d'interprétation et d'application des dispositions, nouvelles et révisées, du *Code*, ce qui s'est dès lors traduit par une augmentation significative de sa jurisprudence. Ces décisions sont utilisées autant pour trancher des affaires complexes que pour donner des précisions sur la manière dont le *Code*, nouvelles dispositions comprises, s'appliquera dans les années à venir[2].

Le Graphique 3 fournit des données sur le nombre de *Motifs de décision* et de décisions-lettres rendues chaque année. Le CCRI a rendu en moyenne 50 motifs de décisions détaillés de plus chaque année dans les cinq dernières années, et près de 200 décisions-lettres. Par rapport à son prédécesseur. Cela représente plus de deux fois le nombre moyen de *Motifs de décision* rendus chaque année par le CCRT et plus d'une fois et demi le nombre de décisions-lettres.

Graphique 3 - Décisions



* Données des prévisions fondées sur les 8 premiers mois (avril à novembre)

[2] Le Conseil fournit des *Motifs de décision* lorsqu'il s'agit d'affaires d'importance nationale ou qui font jurisprudence. Pour les autres affaires, le Conseil rend des décisions-lettres plus concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties, en matière de relations industrielles.

3.5 Services de médiation

Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDL) continuent de représenter un pourcentage élevé de la charge d'affaires du CCRI. Le Conseil prévoit recevoir 350 plaintes du genre en 2003-2004, ce qui représente une augmentation de 46 % de l'ensemble des affaires (les plaintes PDL représentaient entre 42 % et 49 % des affaires reçues dans les exercices 1999-2000 à 2003-2004). Le CCRI continue de s'employer à aider les parties à régler leurs différends par la médiation; c'est ainsi que l'année dernière, presque 62 % des affaires ont été réglées sans que le Conseil soit appelé à rendre une décision. Si ce pourcentage est légèrement plus faible qu'en 2001-2002 (67,3 %), il reste beaucoup plus élevé que le taux moyen d'environ 54 % réalisé par le CCRT dans ses dix dernières années d'existence. Le Conseil estime qu'il est très important de maintenir les niveaux de règlement au-dessus de la barre de 50 % comme mesure de rendement.

Section IV : Plans et priorités par résultat stratégique

4.1 Résumé

L'unique résultat stratégique du Conseil consiste à favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du gouvernement du Canada, en interprétant et en appliquant le *Code* de manière à favoriser et à encourager la pratique des libres négociations collectives et le règlement positif des différends. Pour atteindre ce résultat stratégique, le CCRI s'applique à régler les différends qui opposent les parties au pays de manière équitable et rapide.

À cette fin, le Conseil mise toujours sur la transparence et sur la prise de décisions responsables, et cela ne changera pas. Toutefois, la priorité numéro un du Conseil au cours des années à venir sera de réduire le temps qu'il met à rendre des décisions et, plus particulièrement, de réduire considérablement l'arriéré d'affaires non réglées qui subsiste depuis 1998-1999.

Pour répondre à cette priorité, le Conseil devra mettre l'accent surtout sur les questions générales d'efficacité organisationnelle actuelle dans le cadre de la prestation de ses services, afin de tirer le maximum des ressources dont il dispose déjà. En outre, le Conseil devra déterminer le niveau de ressources dont il a besoin pour maintenir le niveau de service qu'on exige de lui.

4.2 Activités connexes

Le CCRI entend poursuivre un certain nombre d'activités dans les années à venir à l'appui de son résultat stratégique et de sa priorité.

Examen des processus

Diverses activités sont prévues au cours des prochaines années afin de déterminer si les procédures internes du CCRI en matière de gestion des affaires sont aussi efficaces qu'elles devraient l'être, et de dresser la liste des améliorations à apporter afin de réduire le délai de traitement total des affaires. Le délai de traitement est essentiellement composé de deux volets, soit le délai requis par le personnel du Conseil pour traiter la demande, recueillir les faits, offrir des services de médiation aux parties et préparer le dossier avant de le remettre à un Vice-Président ou à un banc pour qu'une décision soit rendue, ainsi que le délai nécessaire au Vice-président ou au banc pour statuer sur l'affaire. Les deux volets devront être examinés de près, mais le Conseil entend concentrer d'abord ses efforts sur le premier, ce qu'il a déjà entrepris de faire. Un « comité de l'accréditation » a récemment été créé pour examiner les particularités de la procédure d'accréditation du Conseil et pour proposer des mesures concrètes pour en arriver à réduire le délai de traitement de ce genre d'affaire.

Décisions à huis clos

L'une des nouvelles dispositions législatives incorporées dans le *Code canadien du travail* en 1999 permet au Conseil de trancher toute question ou toute affaire dont il est saisi sans tenir d'audience. Aux prises avec une augmentation de la charge d'affaires, le Conseil a fait des efforts accrus pour rendre davantage de décisions à huis clos en s'appuyant sur les observations écrites et les documents versés au dossier. Cette mesure, conjuguée à d'autres améliorations du processus de gestion des affaires, comme la tenue de conférences préparatoires à l'audience, a permis au Conseil de statuer sur les affaires plus rapidement et de réduire la durée des audiences ainsi que le temps de déplacement. Le Conseil entend continuer d'utiliser ces moyens pour suivre de près et simplifier le traitement et le règlement des affaires, même si l'augmentation, mentionnée précédemment, du nombre d'affaires complexes qui nécessitent généralement la tenue d'une audience pourrait faire contrepoids à ces nouvelles améliorations.

Médiation

Le CCRI doit s'employer à offrir davantage de services de médiation et de règlement des différends aux employeurs, aux syndicats et aux travailleurs et à en élargir le cadre. Comme il est mentionné précédemment, le recours aux services de médiation dans le cas des plaintes de pratique déloyale de travail a permis au Conseil de régler plus de 60 % des affaires sans qu'il soit nécessaire de tenir une audience coûteuse ou de rendre une décision écrite. Au surplus, le délai de traitement des affaires faisant l'objet d'une décision est généralement beaucoup plus long que celui des affaires réglées par la voie de la médiation — 60 % plus long en moyenne dans les cinq dernières années. Par ailleurs, il importe de préciser que le Conseil est intimement convaincu qu'une solution négociée par les parties, même si c'est avec l'aide d'une tierce partie, est infiniment meilleure qu'une solution imposée.

Consultation de la clientèle

Le Conseil a toujours attaché de l'importance aux consultations structurées ou non structurées auprès de la clientèle assujettie à la compétence fédérale et leurs représentants. Cependant, le Conseil doit se doter d'un processus mieux structuré et plus participatif pour consulter des clients de façon régulière. Diverses formules seront donc examinées, élaborées et mises en oeuvre dans les trois prochaines années, en collaboration avec la clientèle.

Circulaires d'information et avis de pratique

À l'automne 2002, le Conseil a convié les principaux groupes de clients à une table ronde afin qu'ils expriment leur point de vue sur divers aspects des procédures opérationnelles du CCRI. L'un des principaux résultats de la table ronde, c'est le consensus qui s'est dégagé concernant la nécessité de produire des circulaires d'information et des avis de pratique. Il s'agit d'aider la clientèle et le grand public à mieux comprendre les procédures et pratiques du Conseil en ce qui concerne l'application du *Règlement* adopté en décembre 2001 et du *Code*. Les circulaires d'information et les avis de pratique visent essentiellement à accroître l'accessibilité et la transparence des processus du Conseil en expliquant en langage courant

comment sont interprétées et appliquées les dispositions du *Code* et du *Règlement*. On espère ainsi que la clientèle en viendra à mieux comprendre et gérer les processus du Conseil de sorte que les affaires puissent être tranchées au fond plus facilement et aussi plus rapidement. On s'attend ainsi à ce que la tenue de conférences préparatoires à l'audience continue d'abréger la durée du processus d'audience proprement dite en rendant le processus de divulgation préalable aussi efficace que possible et la préparation des affaires mises au rôle aussi complète que possible. Bien que la rédaction de circulaires d'information et d'avis de pratique se veut un processus continu, la première édition destinée aux public devrait paraître en 2004-2005.

Technologie de l'information

Nos plans et nos efforts visant à améliorer l'efficacité du Conseil dans l'ensemble et à atteindre les objectifs de l'initiative du Gouvernement en direct visent notamment l'amélioration du système de technologie de l'information du Conseil. À cet égard, le Conseil a lancé un projet interne appelé Horizon 2004; il s'agit d'un plan dynamique, appuyé par une technologie de pointe, qui devrait nous permettre d'améliorer notre mode de gestion et de mise en commun de l'information et de communiquer plus efficacement pour mieux servir nos clients.

Les principaux éléments du projet Horizon 2004 sont les suivants :

- Le renouvellement complet du système de gestion des affaires et de recherche documentaire (GARD), qui est le principal système administratif du Conseil et qui remplacera le système actuel, devenu désuet. Les principaux éléments du nouveau système en sont à leur deuxième année de conception et devraient être fonctionnels en 2004-2005. Une fois mis au point, le nouveau système de gestion des affaires offrira également un soutien complet à la gestion électronique de la correspondance et des documents liés aux affaires. Ces améliorations ont pour but d'accroître l'efficacité du Conseil sur le plan de la gestion des affaires et, en bout de ligne, de réduire l'utilisation de copies papier aux fins de la gestion des affaires.
- La création d'un accès sûr à distance (ASD) aux systèmes et aux bases de données du Conseil pour permettre aux membres du Conseil de travailler même lorsqu'ils doivent effectuer de longs déplacements.
- La mise au point du site intranet du Conseil dans le but d'offrir aux membres et au personnel tous les outils requis pour échanger l'information dont ils ont besoin pour travailler plus rapidement et plus efficacement.
- La mise au point du site Internet du Conseil dans le but d'offrir à ses clients un éventail accru d'information pertinente et de services en ligne.

Vidéoconférence

Le Conseil a installé des appareils de vidéoconférences dans tous ses bureaux partout au Canada vers la fin de l'exercice 2002-2003. À ce jour, il a utilisé avec succès cette ressource pour ses besoins internes seulement, se familiarisant peu à peu avec l'utilisation efficace de la technologie. Le système de vidéoconférence a aussi été utilisé de façon limitée pour un

petit nombre de procédures externes particulières, mais sans résultats concluants. Au cours des prochaines années, le Conseil entend toutefois utiliser davantage le système de vidéoconférence pour les procédures externes, de manière à rendre le Conseil plus accessible à sa clientèle, d'une part, et à accélérer ses processus, d'autre part, pour réduire le temps de déplacement et les coûts connexes et faire en sorte que les affaires urgentes puissent être inscrites au rôle et entendues rapidement.

Calendrier de la gestion moderne

Pour assurer la meilleure gestion et la meilleure gouvernance possibles, le Conseil s'est activement joint à un projet de vérification interne et de modernisation de la fonction de contrôleur chapeauté par le Conseil du Trésor. Un certain nombre d'activités d'évaluation ont été entreprises de 2002-2003 à 2003-2004 dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et de vérification interne, et une demande de financement de projet sera présentée pour l'exercice 2003-2004, en vertu du fonds de mise en œuvre des politiques d'évaluation du SCT au sein des petits organismes, pour l'élaboration d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) au CCRI. Bien que le plan d'action définitif sera complété seulement en 2004-2005, plusieurs activités mentionnées précédemment s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de responsabilisation axée sur les résultats du Conseil et en sont une partie intégrante.

Section V : Organisation

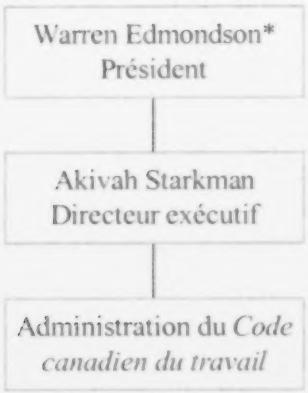
5.1 Résultat stratégique et secteur d'activité

Le Conseil a un résultat stratégique pour un total de 12 947 000 $.

Résultat stratégique	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (000)	(%)
relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada	des décisions au sujet des demandes et des plaintes rendues de façon juste, rapide et économique	• services d'évaluation et d'enquête • activités de gestion des affaires • délibérations du Conseil, audiences publiques et à huis clos • production, traduction et diffusion des décisions du Conseil • services juridiques et services de recherche à l'appui des délibérations du Conseil et des actions en justice • services de gestion de l'information et élaboration de mécanismes pour rendre les activités du Conseil plus accessibles et moins onéreuses	**8 918,3**	**69**
	le règlement de demandes et de plaintes par l'application d'autres modes de règlement des différends	• autres modes de règlement des différends	**1 661,0**	**13**
	un milieu des relations du travail impliqué et bien informé	• publication et distribution des *Motifs de décision*, des bulletins et de circulaires d'information • consultations directes avec la clientèle • réponse aux demandes de renseignements particulières du grand public • accès du grand public à un centre de ressources sur le droit du travail et le droit administratif • amélioration du site Web du CCRI • présentations par les membres du Conseil et le personnel au milieu des relations du travail • recherche sur les relations du travail concernant les affaires et les procédures du Conseil.	**1 286,8**	**10**

Résultat stratégique	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (000)	(%)
	un *Règlement* et des pratiques efficaces conformément à la version modifiée du *Code canadien du travail* et à la création du CCRI	• consultation de la clientèle, publications et diffusion du *Règlement* et des avis de pratique	246,7	2
	des services des finances, de gestion du matériel et des ressources humaines assurés de façon efficace et continue	• prestation de services des finances, de gestion du matériel et des ressources humaines	834,2	7
			12 220,0	100

5.2 Responsabilisation



*Le Conseil canadien des relations industrielles est une agence relevant du portefeuille de la ministre du Travail.

5.3 Dépenses prévues

(en milliers de $)	Prévisions de dépenses 2003-2004*	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	12 470,0	12 220,0	11 527,0	11 527,0
Rajustements**	797,9	727,0	489,9	489,9
Coût net du programme	13 267,9	12 947,0	12 016,9	12 016,9
Moins : Recettes non disponibles	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Plus: Coûts des services reçus sans frais	2 228,4	2 240,9	2 226,5	2 226,5
Total net des dépenses prévues	15 492,3	15 183,9	14 239,4	14 239,4
Équivalents temps plein	112	119	118	118

* Ce montant reflète les prévision les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

**** Les rajustements visent à tenir compte des approbations obtenues depuis le Budget principal des dépenses et incluent les virements des crédits du Conseil de Trésor et des crédits supplémentaires.**

La tendance observée en matière de dépenses prévues pour la période de planification de trois ans correspond à la diminution des fonds alloués en vertu de l'intégrité des programmes.

Section VI : Annexes

6.1 Secteur d'activité - Administration du *Code canadien du travail*

6.1.1 Objectif du secteur d'activité

Favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

6.1.2 Description du secteur d'activité

Le Conseil a un seul secteur d'activité — l'administration du *Code canadien du travail*. Ce secteur d'activité regroupe trois secteurs de services principaux: les services décisionnels, les services de médiation et les services d'information/de communication.

Lorsque les différends entre les agents négociateurs et les employeurs donnent lieu au dépôt de demandes qui ne peuvent être réglées par les agents des relations du travail (ART) dans les bureaux régionaux, ces différends sont renvoyés au Conseil aux fins de décision. Le Conseil tranche une grande majorité des affaires sur la foi des observations écrites des parties et des rapports d'enquête détaillés préparés par les bureaux régionaux. Les autres affaires sont tranchées après la tenue d'audiences publiques au cours desquelles les parties produisent des éléments de preuve et présentent des arguments à l'appui de leurs positions respectives. Toutes les décisions du Conseil sont rendues par écrit et les *Motifs de décision* sont communiqués aux parties. Par la suite, les *Motifs de décision* sont publiés dans les deux langues officielles pour le bénéfice du milieu des relations du travail en général.

Les services de médiation sont fournis par les bureaux régionaux en vue de régler les demandes et les plaintes de façon rapide et efficace, tout en contribuant à maintenir de bonnes relations entre les parties. Les agents des relations du travail et le personnel chargé de la gestion des affaires dans les bureaux régionaux du Conseil sont chargés de traiter les demandes, les plaintes et les renvois présentés par les clients du Conseil et de faire enquête à leur sujet. Les ART organisent des discussions informelles et des séances de médiation avec les parties afin de régler les questions litigieuses. Le fait de régler les plaintes et les différends au niveau régional élimine la nécessité de tenir des audiences publiques coûteuses, accélère le processus décisionnel et, dans certains cas, peut éviter l'interruption illégale de services importants. Les solutions qui sont trouvées sans l'intervention d'un tiers favorisent davantage l'harmonie au travail et sont bénéfiques pour toutes les parties intéressées.

Les services d'information et de communication sont assurés de façon continue par le Conseil, la direction et le personnel, qui jouent un rôle actif au sein du milieu des relations du travail, à l'occasion de consultations de la clientèle et de présentations par les membres et le personnel du Conseil, et qui répondent à des demandes de renseignements particulières. La publication et la distribution des *Motifs de décision*, des bulletins et des circulaires d'information fournissent aussi de l'information au sujet de la jurisprudence du Conseil et de ses activités.

Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse suivante :
www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_f.html

Pour communiquer avec le Conseil :

Appels sans frais :	1-800-575-9696
ATS :	1-800-855-0511
Courriel :	info@cirb-ccri.gc.ca
Site Web :	www.cirb-ccri.gc.ca

Pour communiquer avec nos bureaux régionaux, veuillez consulter l'adresse suivante :
www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_f.html

6.2 Renseignements financiers

Tableau 6.2.1 : Source des recettes non disponibles

(en milliers de $)	Prévisions de recettes 2003-2004	**Recettes prévues 2004-2005**	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Photocopies des décisions et des documents relatifs aux affaires comme les transcriptions des audiences	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Total des recettes non disponibles	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)

Tableau 6.2.2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de $)	**Conseil canadien des relations industrielles**
Dépenses prévues	12 220,0
Plus: Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 598,8
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor	622,4
Moins: Recettes non disponibles	(4,0)
Coût net du programme pour 2004-2005	14 437,2
Équivalents temps plein	119